

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif berkaitan erat dengan kinerja pegawai di dalam organisasi, akan tetapi dalam pelaksanaannya sumber daya manusia dalam organisasi penuh dengan keterbatasan. Beberapa permasalahan terdapat pada kesadaran akan tugas dan tanggung jawab individu terhadap tugas pokok dan fungsi dari masing-masing individu dalam organisasi, sehingga haruslah ada upaya dari organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ada dalam *jobdescription*, tetapi juga perilaku *extra-role* yang di mana kontribusi peran extra untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi.

PT Yudi Jaya Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang General contractor-Supply-Trading dan Perdagangan Umum. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang berawal dari *comanditaire vennootschape* (CV) yang kemudian dijadikan Perseroan Terbatas (PT) pada tahun 2011 Penelitian ini memfokuskan pada karyawan PT Yudi Jaya Perkasa yang berlokasi di Pematang karena disini pusat kegiatan manajerial dilakukan. Menghadapi persaingan perdagangan menjadikan tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku OCB seperti membuat pernyataan konstruktif tentang

kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan organisasi, dan lain-lain (Robbins, 2006). OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan. Oleh sebab itu, diperlukan pegawai yang berkualitas, dalam hal ini pegawai yang mampu bekerja dengan baik, disiplin, kreatif, dan bekerja sebagai tim.

Perilaku OCB di dalam tim kerja dapat menciptakan suasana yang kondusif, saling menguatkan, dan saling mengisi, sehingga stabilitas organisasi terjaga dan kinerja akan semakin membaik. Menurut Podsakoff dan MacKenzie (1989) manfaat OCB terhadap perusahaan adalah dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, meningkatkan produktivitas manajer, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya yang andal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Pada kondisi sebenarnya di PT Yudi Jaya Perkasa menurut pengamatan peneliti, terdapat masalah yaitu rendahnya OCB di PT Yudi Jaya Perkasa. Hasil wawancara dari beberapa pegawai di salah satu bidang produksi bahwa sangat

memerlukan pegawai yang memiliki peran ekstra di luar pekerjaannya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi, namun hal itu masih belum dapat direalisasikan karena masih ada beberapa pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang kurang mematuhi aturan. Berikut adalah tingkat absensi pegawai PT Yudi Jaya Perkasa yang dapat dilihat dari daftar absensi pada tabel 1.1 berikut ini :

**Tabel 1.1.**  
**Tingkat Absensi Karyawan PT Yudi Jaya Perkasa**

Bulan	$\Sigma$ Pegawai	$\Sigma$ Hari Kerja Efektif	$\Sigma$ Hari Kerja Efektif/ Bulan	$\Sigma$ Absensi			$\Sigma$ Absensi	$\Sigma$ Hari Kerja Terpenuhi Tiap Bulan	Tingkat Absensi (%)
				A	I	S			
A	B	C	D=BxC	E			F	G=D-F	H=F/D.100
Agustus	62	22	1364	5	142	40	187	1177	14%
September	62	17	1054	4	15	28	47	1007	4%
Oktober	62	21	1302	4	54	42	100	1202	8%
Nopember	62	20	1240	5	102	40	147	1093	12%
Desember	62	18	1116	24	11	58	93	1023	8%

Dilihat dari tabel 1.1 pada bulan agustus persentase tingkat absensi yaitu 14 persen, bulan september mengalami penurunan menjadi 4 persen, namun pada bulan oktober meningkat menjadi 8 persen dan kembali meningkat pada bulan November sebesar 12 persen dan kembali menurun pada Desember menjadi 8 persen. Banyak faktor yang menyebabkan pegawai tidak masuk kerja, seperti sakit, hari raya agama, ijin, dispensasi, dan membolos. Tinggi rendahnya tingkat absensi pegawai berpengaruh terhadap tujuan pencapaian organisasi. Menurut Kuna Wijaya (dalam Mudiarta dkk, 2001:91-92) rata- rata tingkat absensi 2-3 persen per bulan masih dianggap baik, sedangkan tingkat absensi yang mencapai

15-20 persen per bulan sudah menunjukkan gejala yang sangat buruk terhadap disiplin kerja karyawan.

Skala Morisson (Aldag and Resckhe,1997) merupakan salah satu pengukur dimensi-dimensi OCB yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan pengukuran terhadap sikap dan perilaku (psikonometrik) yang baik. Dalam skala ini salah satu dimensi OCB yaitu *conscientiousness* diukur berdasarkan kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya. Berdasarkan data tersebut dapat ditemukan bahwa tingkat ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku di organisasi masih cukup tinggi. Sehingga hal ini dapat mengindikasikan terciptanya OCB pegawai pada dimensi *conscientiousness* masih belum terpenuhi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perilaku OCB pada pegawai PT Yudi Jaya Perkasa masih rendah.

Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku OCB seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan organisasi, dan lain-lain (Robbins, 2006). OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi perusahaan, baik untuk tujuan perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan tersebut. Secara terperinci Alizadeh et.al. (2012) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi

perilaku OCB karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, *Organizational Commitment*, *Organizational Justice*, dan sifat setiap individu. Selanjutnya ia juga mengungkapkan bahwa OCB akan berhubungan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi turnover, mengurangi tingkat absensi, kepuasan dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan.

Faktor lainnya yang bisa mempengaruhi dan menjadikan perilaku tambahan diluar pekerjaan pokok individu dalam organisasi adalah *Perceived Organizational Support*. *Perceived Organizational Support* ialah kepercayaan umum seorang karyawan tentang sejauh mana organisasi telah memberikan pengakuan atas kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2002). Agar kebutuhan sosioemosional terpenuhi dan dapat menilai keuntungan yang diperoleh dari kenaikan upaya dalam bekerja, dengan ini karyawan membentuk persepsi umum tentang sejauhmana organisasi telah menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya yang biasa disebut sebagai *Perceived Organizational Support*. Kepedulian karyawan terhadap organisasi dan perolehan tujuan organisasi dapat ditunjukkan dengan sikap positif dan perilaku kerja karyawan yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi akan menciptakan *Perceived Organizational Support* (Mangundjaya, 2012).

Faktor lainnya yang mempengaruhi perilaku OCB di antara karyawan adalah sistem manajerial berdasarkan keadilan. *Organizational Justice* didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990). Konsep ini meliputi beberapa hal yang menjadikan perhatian bagi perusahaan diantaranya adalah pembagian kerja, upah, penghargaan, perlakuan, dan hal-hal yang menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan.

*Organizational Justice* yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah *Organizational Commitment* sebagai mediator dalam menciptakan OCB di dalam perusahaan. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa *Organizational Commitment* adalah tingkat sampai mana seorang karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. *Organizational Commitment* menjadi salah satu anteseden yang kuat dari OCB (Khan dan Rashid, 2012). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku OCB (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011).

Terkait dengan OCB yang diteliti sebelumnya oleh Rakatri dan Sudarma (2015) menyarankan untuk kembali meneliti lebih lanjut tentang OCB. OCB yang baik perlu didukung adanya komitmen yang kuat dari SDM, semakin kuat *Organizational Commitment* maka OCB akan semakin meningkat. Peningkatan komitmen SDM perlu didukung adanya engagement yang kuat dari SDM dan

*Organizational Justice* yang mampu mendorong SDM bekerja lebih komit untuk meningkatkan OCB.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Permasalahan dalam penelitian ini, adanya peningkatan absensi yang dikarenakan adanya variabel yang perlu dikaji ulang untuk mengembangkan OCB. Absensi yang meningkat diperlukan sebuah OCB yang tinggi agar kekosongan fungsi bisa digantikan oleh karyawan lain. Hal inilah yang menyebabkan adanya pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap OCB. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya perilaku OCB. Berdasarkan *research gap* yakni :

Hasil studi Sanhaji *et.al*, (2016) serta Maysarahdan Rahardjo (2015) menunjukkan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Namun studi Ardi dan Sudarma (2015) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Permasalahan lain dalam penelitian ini didukung adanya fenomena di lapangan yang menunjukkan rendahnya OCB, yaitu pegawai kurang menunjukkan rasa empathy ketika kepegawai lain memerlukan bantuan, pegawai masih bersikap “juraganisme” dimana pegawai kurang bersikap melayani dan sikap individualisme antar pegawai masih tinggi. Berdasarkan permasalahan diatas, maka rumusan masalah adalah Bagaimana Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Justice* Terhadap OCB dengan *Organizational*

*Commitment* sebagai Variabel Intervening. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment*?
2. Bagaimana pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment*?
3. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap OCB?
4. Bagaimana pengaruh *Organizational Justice* terhadap OCB?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Commitment* terhadap OCB?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Ditetapkannya suatu tujuan akan membuat suatu penelitian akan menjadi terarah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap OCB.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Justice* terhadap OCB.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* terhadap OCB.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis, diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia keterkaitannya dalam menyusun model peran *Organizational Commitment* menuju peningkatan OCB.
2. Manfaat praktis, dapat memberikan tambahan wawasan kepada organisasi mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment* dalam meningkatkan OCB. Terlebih menjadi bahan masukan, khususnya untuk organisasi yang mengelola sumber daya manusia dalam perpatokan hasil pengujian empiris konstruk tersebut, karena :
  - a) Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan organisasi untuk melakukan perbaikan komitmen afektif, sehingga OCB dapat lebih ditingkatkan.
  - b) Membantu pihak manajemen dalam menyusun formulasi ideal dari sebuah *Perceived Organizational Support*, *Organizational Justice*, *Organizational Commitment* dan OCB sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan.